

Visie op toezicht Zorgpartners Midden-Holland

December 2019

Inleiding

De RvC en RvB van Zorgpartners Midden - Holland kiezen voor een samenwerkingsmodel waarbij vanuit transparantie, wederzijds vertrouwen en zorgvuldigheid invulling wordt gegeven aan het besturen van de organisatie, het afleggen van verantwoording hierover en het houden van toezicht hierop. Afgezien van het feit dat beide organen ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk zijn voor het onderhouden en versterken ervan, wordt een belangrijke leidraad gevormd door de Governancecode Zorg 2017, gebaseerd op de volgende zeven principes:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
2. De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. De raad van bestuur en raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
5. De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. De raad van bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

Uitgangspunt is dat de RvB en de RvC opereren op basis van een gezamenlijke en eenduidige visie op de rol en opdracht van ZPMH.

Beeld van toezicht houden

De RvC heeft tot taak

- toezicht te houden op het tot stand komen en uitvoeren van het beleid door de RvB en op de algemene gang van zaken,
- goedkeuring te verlenen aan door de RvB genomen of te nemen besluiten,
- de RvB gevraagd en ongevraagd met raad terzijde te staan,
- de werkgeversfunctie ten aanzien van de RvB te vervullen.

De RvC staat een proactief toezicht voor. Uitwerkingen van een proactief toezicht zijn bijvoorbeeld het agenderen door de RvC van onderwerpen voor de vergaderingen van de RvC en medezeggenschapsorganen, meelopen in de centra, aansluiten bij een vergadering van de medezeggenschapsorganen, participeren aan de beleidsdagen. De RvC informeert de RvB alvorens de RvC agendapunten aandraagt, een vergadering bijwoont of op andere wijze direct contact zoekt met de organisatie.

De RvC richt zich daarbij vooral op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen passend binnen de statuten, visie en missie zoals uitgewerkt in verschillende plannen van ZPMH. Bij de vervulling van zijn taak laat de RvC zich leiden door het belang van de Stichting ZPMH, het

maatschappelijke belang en het belang van de betrokken belanghebbenden, primair de (toekomstige) cliënten en medewerkers.

De RvC hecht daarbij aan onafhankelijkheid en een kritische attitude van zijn leden, waarbij het belang van ZPMH voorop staat. Van elk lid van de RvC wordt verwacht dat deze vanuit de eigen expertise op integere en onafhankelijke wijze toezicht houdt. Daarbij opereert de RvC als team.

De RvC is overtuigd van de meerwaarde van een goede onderlinge samenwerking van zijn leden en van die tussen hen en de RvB. De basis voor die samenwerking ligt in transparantie, openheid, vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid. RvC en RvB verrassen elkaar niet (zie punt 1 onder het Informatieprotocol in het Reglement RvC) . Discussies worden niet geschuwd.

Streven van de RvC is om zijn rol dusdanig in te vullen dat zorg gedragen wordt voor een goed evenwicht tussen toezicht aan de ene kant en het bieden van voldoende besturingsruimte voor de RvB aan de andere kant. Dit vereist in het kader van een proactief toezicht extra aandacht om te voorkomen dat de RvC te zeer in de beleidsruimte van de RvB treedt. Afstemming daarbij is noodzakelijk. De RvC hanteert daarbij als uitgangspunt dat de RvB voor cliënten, familie en stakeholders het aanspreekpunt is ten aanzien van het te voeren of gevoerde beleid, concrete activiteiten en vragen en klachten

Toezicht houden omvat het totale proces rond het inwinnen van informatie tot en met het beoordelen en het zo nodig ingrijpen in het reilen en zeilen van de organisatie. De RvC opereert daarbij binnen heldere kaders. De RvB heeft tot taak de RvC adequaat, d.w.z. tijdig, juist en volledig te informeren; daarnaast heeft de RvC de verantwoordelijkheid een actieve houding in te nemen en ook zelf informatie te verzamelen; dat doet hij o.a. in jaarlijkse overleggen met de accountant, de OR en de CCR. Daarbij opereert de RvC transparant.

De RvC ziet erop toe dat de doelen van de zorginstelling worden behaald. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde. Met het oog daarop vormt dit oorspronkelijke en ooit bijna enige aandachtspunt voor het houden van toezicht, ook nu nog steeds een belangrijk onderwerp voor de RvC.

De RvC wil naast zijn toezichthoudende taak en zijn rol als werkgever en klankbord, ook nadrukkelijk stil staan bij zijn ambitie om waarde toe te voegen aan het functioneren van ZPMH, bijvoorbeeld door de ruimte te scheppen om relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen, door nieuwe perspectieven te bieden en uitdrukkelijk door buiten naar binnen te brengen.

De RvC schakelt tussen de verschillende rollen. Dit komt onder andere tot uiting in de betrokkenheid bij strategieontwikkeling, maar bijvoorbeeld ook door het voorleggen en 'spiegelen' van diverse (beleids)vraagstukken. De RvC kan met een frisse blik naar situaties kijken en op basis daarvan met advies, suggestie of opmerking komen.

In de rol van de RvC van werkgever van het bestuur ziet de RvC het als uitgangspunt om een dusdanig samenwerkingsklimaat na te streven dat het oordelende aspect van de werkgeversrol niet aan een nuttige en verrijkende rol als klankbord in de weg gaat staan. Het onderling samenspel moet als dusdanig constructief en veilig ervaren worden dat zowel RvC als RvB hun taken optimaal kunnen uitoefenen. Hierop wordt tenminste jaarlijks gereflecteerd.

De RvC kent een drietal commissies, die als vooruitgeschoven posten voorbereidend zijn voor de gehele RvC maar die zich ook verdergaand kunnen verdiepen in bepaalde onderwerpen. Dit zijn:

- de kwaliteitscommissie,
- de auditcommissie,
- de remuneratiecommissie.

De RvC staat een voortdurende professionalisering van zichzelf voor. De RvC werkt aan de eigen deskundigheidsbevordering o.a. door het bijhouden van ontwikkelingen op het eigen vakgebied, het volgen van opleidingen, een jaarlijkse zelfevaluatie (eenmaal per drie jaar extern begeleid), het verwerven van accreditatie.

Toezichtkaders

Het toezichtkader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van ZPMH. De RvC hanteert bij zijn werkzaamheden het volgende interne en externe toezichtkader:

Extern toezichtkader:

- *Wet en regelgeving
- *Governancecode Zorg 2017
- * Toezicht op goed bestuur
- * Kwaliteitskaders

Intern toezichtkader

- *Statuten
- *Reglementen (RvC, Auditcommissie, Remuneratiecommissie, Bestuursreglement)
- * Profielschetsen
- * integriteitscode
- * Klokkenluidersregeling
- * Informatieprotocol,
- * Reglement financieel beleid en beheer,
- * Procuratieregeling
- * Privacyreglement
- * Financieel en fiscaal statuut,
- * Treasury- en beleggingsstatuut

Toetsingskader

De RvC hanteert bij zijn werkzaamheden als toetsingskader, d.w.z. het samenhangende geheel van criteria, meet- en/of ijkpunten, normen, succes- en risicofactoren, de volgende kaders:

Besturingskaders

- * Strategisch plan
- * Jaarplan,
- * Begroting
- * Kwaliteitsplan
- * Vastgoedplan
- * HRM-plan
- * ICT Roadmap

Beheersingskaders

- * voortgangsrapportages (o.a. bestuurlijk, financieel, maandelijkse managementinformatie)
- * Risicomanagementrapportages
- * Rapportage klachtenafhandeling,
- * Informatie over advisering / instemming door OR en CCR
- * Organisatieontwikkeling (OR, formatie, leeftijdsopbouw, verzuimcijfers)

De RvC realiseert zich dat naast regels en procedures zoals in bovenstaande documenten vastgelegd (de 'hard-controls'), ook 'soft-controls' als voorbeeldgedrag en motivatie een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van kansen en beheersen van risico's. De RvC heeft voor beide soorten van 'controls' aandacht.

Beeld van besturen

De visie op toezicht hangt nauw samen met de onderstaande visie op bestuur.

De RvB heeft voor ogen om op professionele, deskundige wijze haar maatschappelijke doelstellingen te realiseren, waarbij het bieden van kwalitatief goede en veilige zorg in een open cultuur hoog in het vaandel staat. De Raad van Bestuur streeft vanuit de maatschappelijke positie van de zorginstelling naar een waardengedreven organisatie waarin betrouwbaarheid, doelgerichtheid en rechtvaardigheid voorop staan.

De RvB formuleert op basis van de geformuleerde visie zijn doelstellingen en heeft de verantwoordelijkheid deze te realiseren. De RvB zet daartoe de strategie uit, bepaalt het beleid, ziet toe op de uitvoering ervan en is verantwoordelijk voor de resultaten alsmede voor de naleving van wet- en regelgeving. Daarbij betreft de RvB de primaire belanghebbenden. De RvB waarborgt een gezonde financiële positie zodat de continuïteit van de organisatie en van haar missie op lange termijn is verzekerd.

De RvB legt in strategisch plannen vast wat hij ziet als zijn maatschappelijke, operationele en financiële doelstellingen. Deze strategische plannen worden vastgesteld door de RvB en goedgekeurd door de RvC.

De RvB richt een professionele, effectief en efficiënt functionerende werkorganisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering, en zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controlesystemen. Als werkgever past de RvB de beginselen van goed werkgeverschap toe.

In de organisatie stuurt de RvB op:

- voldoende sturingsmechanismen in de organisatie, van managementinformatie op basis waarvan de gesprekken onderbouwd gevoerd kunnen gaan worden niet alleen in de top maar ook op de andere coördinatieniveaus ,
- een zekere mate van standaardisatie in werkprocessen en procedures, vanuit het idee dat de interne werkprocessen zodanig georganiseerd zijn dat een bepaald kwaliteitsniveau gegarandeerd kan worden ,
- verankeren van cyclische manier van werken in de organisatie met acties die vervolg krijgen, zodat meer gestructureerd werken tijd en kosten bespaart,

- professioneel gedrag in de organisatie, wat verwacht wordt verder concretiseren, en daarbij sturen op gewenst gedrag, uitspreken van verwachtingen bij rollen en functies in de organisatie
- Voldoende tegenkracht en tegenspraak.

De RvB opereert transparant en legt gevraagd en ongevraagd verantwoording af over zijn handelen. De RvB schept voorwaarden voor een adequaat en kritisch intern toezicht door zowel de RvC als de controller. De RvB handhaaft de governancestructuur en leeft de principes van goed bestuur na.

Bij de uitoefening van toezicht onderscheidt de RvC de volgende rollen:

- **Verbindersrol**
De RvC ziet toe op de kwaliteit en continuïteit van de organisatie, zowel operationeel als wat betreft de strategische keuzes. Daarbij worden in ieder geval de Governance- code Zorg en kwaliteitskaders gehanteerd. Vanuit strategisch partnerschap vindt een bijsturende rol plaats.
- **Werkgeversrol**
De RvC is de werkgever van de RvB. De RvC draagt er zorg voor dat de RvB geschikt is en blijft voor het besturen van de organisatie.
- **Klankbordrol**
De RvC is een sparringpartner voor de RvB. Dit betekent dat het niet enkel gaat om het controleren van het beleid van de organisatie c.q. de beslissingen van de RvB daar waar kwantificeerbare gegevens voorhanden zijn. Ook onderwerpen die nog nadere uitwerking behoeven, waar nieuwe beleidlijnen over uitgezet worden, worden in een open sfeer met elkaar besproken. De context waarbinnen beslissingen zijn en worden genomen is voor de RvC net zo belangrijk als de uiteindelijke beslissingen zelf. Het is belangrijk ook te weten dat er fouten worden gemaakt en doelstellingen soms niet (volledig) worden bereikt. Toezicht met in achtneming van deze kernwaarden draagt bij aan een lerende organisatie.
- **Netwerkrol**
Het externe krachtenveld (overheid, zorgverzekeraars, zorgkantoren, externe toezichthouders zoals de IGJ, de NZa en andere zorgorganisaties) is voortdurend in ontwikkeling en van invloed op de interne omgeving. Door het gebruik en inzetten van het eigen netwerk ondersteunen de leden van de Raad van Commissarissen de samenhang en aansluiting met het externe krachtenveld.
- **(Interne) Collegiale rol**
De RvC en de RvB vormen gezamenlijk en afzonderlijk een team. De competenties en profielen van de RvC zijn aanvullend op elkaar, waarbij de beleidsterreinen: financiën, juridisch en kwaliteit & veiligheid zijn vertegenwoordigd. De leden vullen elkaar aan vanuit hun specifieke deskundigheid, opdat het geheel meer is dan de som der delen. RvC en RvB bespreken gezamenlijk op welke wijze zij invulling geven aan dit samenspel. Afsproken en vastgelegd wordt welke informatie ter ondersteuning van het toezicht nodig is. De RvC en RvB volgen relevante scholings- en ontwikkelprogramma's en gezamenlijke intervisiebijeenkomsten.
- **Toezichtsrol:** de RvC is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie.

Samenvattend

Toezicht wordt uitgeoefend ten behoeve van de cliënten, de organisatie en de maatschappij. Toezicht is gericht op de realisatie van de missie, visie en doelstellingen van de organisatie en de uitgangspunten van de maatschappij over de zorg.

Het doel van intern toezicht is: 'De uitoefening van de toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties op een evenwichtige wijze jegens de Raad van Bestuur en de zorginstelling, waardoor het belang en de doelstelling van de zorgorganisatie worden gediend.'